في مؤتمر إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخطيط المسار الوظيفي :

د. صفوت النحاس: هدفنا جهاز إدارى كفء يتواكب مع متغيرات العصر



هيكل فاعل لكافة الأجهزة والوحدات الإدارية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة

افتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مايو الماضي مؤتمر إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخطيط المسار الوظيفي الذي عقد بالتعاون مع مجموعة طلال ابو غزالة وبحضور المستشار عادل عبد الباقى وزير التنمية الإدارية الأسبق ود. صديق عفيفى رئيس مجلس أمناء جامعة النهضة وأحد رواد التعليم فى مصر وعدد من السادة الوزراء السابقين وبعض المحافظين ومسئولى التنمية الادارية في الوزارات والمصالح والهيئات ومديريات الخدمات بالمحافظات واستمرت اعماله لمدة يومين وعرض المؤتمر رؤية جديدة لأهمية اقتناع الموظف بمسئوليتة عن تنمية مساره الوظيفى والقيام بتقييم اهتماماته ومهاراته والبحث عن المعلومات الوظيفية والموارد التى تمكنه من أداء وظيفته بالتعاون مع المنظمة من خلال نشر رسالتها ورؤيتها والاجراءات التى تتبعها على جميع العاملين ومدي توفير فرص التدريب والتطوير والمعلومات عن المسارات الوظيفية.

وأكد المؤتمر على اهمية ادارة الموارد البشرية ومسئوليها عن تخطيط المسار الوظيفي في ضوء تقديرها لاحتياجات وامكانيات وظروف الفرد والمنظمة والبيئة وتحقيق التكامل مع خطط التدريب والتنمية والترقية باعتبارها شريك استراتيجى في تصميم اهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة.

وركز المؤتمرعلى المطالبة بتعميم النظام الآلى لمعلومات الموارد البشرية بدلا من النظام اليدوي لمعالجة البيانات واستخدام المدى المرن لتطبيقاته.

كما تناول المؤتمر كيفية الارتفاع بمستويات كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الحكومية من خلال العمل بشكل مستمر على زيادة المخزون المعرفي وكيفية ضبط السلوك ذاتيا اعتمادا على تبادل المعارف والمعلومات وإعمال القيم المؤثرة ايجابيا في الأداء بين جميع أعضاء المنظمة.

تابع المؤتمر: جمال سيد عبد العال



طلال ابو غزالة: اجتياز اختبار تقنية المعلومات شرط للتعيين والترقية

نسعى الى اقامة شبكة موحدة لضمان جودة التعليم فى الوطن العربى

وأشار د. النحاس فى كلمته خلال الجلسة الافتتاحية إلى أن التغيرات التى حدثت خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين يفوق فى مجملة ما حدث من تغيرات خلال قرن سابق ، ولعل أبرز تلك التغيرات الكبيرة ، وتفاقيات الجات ، والتغير فى دور الدولة من الفاعل الوحيد فى صنع وتنفيذ السياسات العامة إلى واحد من مجموعة فاعلين ، وظهور دور بارز وهام للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدنى ، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كل هذه التغيرات هدفت فى المقام الأول إلى بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات وإعادة إختراع أجهزة حكومية تحكمها قيم الموضوعية والرشادة والكفاءة والحوكمة ، وتحقيق رضاء المواطنين ، والوصول إلى دولة الرفاهية .

كما إن السمة الأساسية المميزة لهذا العصر التراكم المعرفى الهائل والتحول النوعى الواضح فى تركيبة الموارد البشرية العاملة فى مختلف منظمات المجتمع ، وسرعة تقادم المعارف والمعلومات والأساليب . ولعل السبب الرئيسى وراء ذلك إنما يرجع فى الأساس إلى التقنيات الهائلة التى نقلت التنمية من الحفر فى الحقول إلى الاستثمار فى العقول لتعظيم رأس المال الفكرى من أجل ذلك أصبح لزاما على أجهزتنا ووحداتنا الإدارية أن تسهم أسهاما إيجابيا فى تحقيق النقلة الحضارية لمجتمعاتنا إلى مصدر لا ينضب معينة ، وإلى عالم المعرفة والمعلومات التى أصبحت بحق مصادر عظمى للثروة وقوة هائلة للتأثير فى جميع الأحوال والمستويات .

وبالتالى فإننا نواجه عالما جديدا ، أصبح التقدم فيه مرهونا بالقدرة على استيعاب متطلباته ، وواجب الموارد البشرية فيه أن تبذل الجهد كى تكون جزءا من قافلة التقدم الإنسانى ، وعلى وحداتنا الإدارية أن تعينهم على تطوير إمكانياتهم وقدراتهم وتخطيط مساراتهم الوظيفية وتزويد كفاءتهم وخبراتهم للتواصل مع عصرهم والإسهام فى مسيرة التقدم ، والمشاركة فى بناء الذات والمجتمع والدولة وعالم المعرفة الذى لا حدود له .

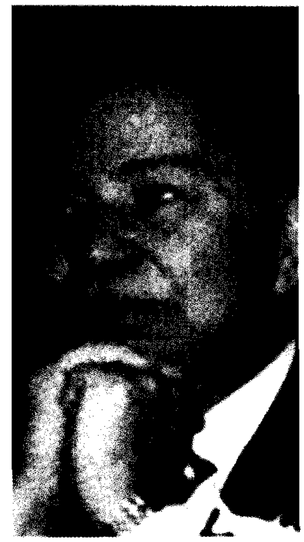
وأضاف د. النحاس أن الجهاز أخذ خطوات جادة على مدار سنوات عدة فى استثمار الموارد البشرية وتوجيهها وتعزيز قدراتها على البحث والتطوير وتهيئة الظروف المناسبة لاكتشاف المواهب ورعايتها ودفعها إلى الإبداع والتميز ، من خلال رؤى وأهدافا وإستراتيجيات وإجراءات تعتمد فكرا إداريا ينظر إلى المستقبل بهدف متحرك قائم على نظام إدارى قوى ، مرن ، متجدد ، قادر على الاستفادة من الماضى ، وتحليل الحاضر ، والتفاعل مع حاجات المستقبل ، والتعامل الإيجابى مع المتغيرات المعاصرة ، وإبتكار الحلول العلمية للمشكلات ، وتقديم الخطط والبرامج ، وإعادة هيكلة الوحدات الإدارية ، وتطوير الآليات والأدوات فى بناء قدرات الجهاز الإدارى للدولة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة لتكون عنصرا عاملا فاعلا فى عالم من لا يشارك فى صنعة يبقى خارج إطاره .

ولقد قمنا خلال الأعوام الماضية بالبدء فى مشروع إعادة هيكلة وحدات الجهاز الإدارى للدولة وانتهينا من المرحلة الأولى منه وإستكملنا المرحلة الثانية هذا العام ، كما أجرينا دراسة شاملة لتطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بوحدات الجهاز الإدارى للدولة ، وانتهينا من الوصول إلى الهيكل الفاعل لكافة الأجهزة والوحدات الإدارية ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة ، كما تم تطويره وإدخال العديد من برامج التدريب لإعداد وتأهيل مواردنا البشرية سواء على المستوى القيادى أو الإشرافى أو المكتبى . كل ذلك من أجل الوصول إلى جهاز إدارى رشيد كفء يتواكب مع متغيرات العصر ويتكيف معها .

واكد الاستاذ طلال ابو غزالة رئيس مجلس ادارة مجموعة طلال ابو غزالة ان الشراكة التى تمت مع الجهاز منذ عامين كانت شراكة بالمعنى الحقيقى حيث نقيم مشروعات مشتركة لبناء القدرات وننفذ خططا سنوية للبرامج المشتركة التى يقيمها الجهاز

كما اننا نهدف الى محو الامية التقنية او التعليم التقنى بحيث يصبح كل فرد في الجهاز الحكومى ملما بوسائل استعمال الكمبيوتر والانترنت وهى من اهم البرامج التى يجب ان تدار على مستوى الجمهورية لدفع عملية التطوير ويجب الا يوظف اي فرد الا اذا اجتاز اختبار لتقنية المعلومات ويتطلب ذلك ان نضع اجراءات وتاريخا ملزما بأن يكون شرطا اساسيا للترقية وسوف نعمل على اقامة اول مشروع من نوعه في الوطن العربى الشبكة الموحدة لضمان الجودة في التعليم تحقق الاستقلالية الكاملة وغير مرتبطة باي نظام تعليم

وتحدث المستشار عادل عبد الباقى وزير التنمية الأسبق عن جودة الاداء في الجهاز الحكومى والاستفادة من التقارير عن جودة التعليم ككل .



د. صديق عفيفى : التنمية البشرية لا تكون الا بالمشاركة والتوافق المجتمعى

نحن في عصر تعدد المسارات الوظيفية ويجب على الموظف تغيير مساره الوظيفى ٤ مرات على الأقل



د. ابراهيم الفقى : لابد ان نتحرك بسرعة نحو التغيير والا سوف نصاب بالاحباط والاكتئاب وحتى نلحق بركب العالم يجب ان يكون لدينا سرعة في اتخاذ القرارات والابتكار

وتحدث د. صديق عفيفى عن اشياء يجب الخروج بها من هذا المؤتمر ان ننشر ثقافة المشاركة لأن أي تنمية بشرية لا تكون الا بالمشاركة ووداعا للقهر والاستبداد ، لابد ان تقول الناس رأيها وحدوث توافق مجتمعى وان ثقافة المشاركة تعرف الناس انهم هم اصحاب المصلحة والقرار لأنهم شاركوا في صنع القرار كما ان ثقافة الاختيار تساعد على انهاء سياسة فرض الامر الواقع وان ننمى ثقافة الاختيار فالطالب يختار الجدول والمنهج والمعلم وهو الذي ينظم الاتوبيس وجدول الامتحان ليس بالضرورة ان يكون كل شئ من فوق

وهناك ثقافة التنمية الذاتية أي عدم الانتظار ان يديرنا احد او ينمينا احد خاصة اننا في عصر تعدد المسارات الوظيفية وعلى الاقل يجب تغيير المسار الوظيفي ٤ مرات

وعقب الجلسة الافتتاحية تحدث د. ابراهيم الفقى خبير الموارد البشرية

وبدء حديثه عن التخطيط والتغيير والأهداف وانه خلا ل السنوات القادمة سوف يتغير التغيير نفسه وسوف تحدث منافسة غير طبيعية وسوف تتاح الفرص على قدر المنافسة ولابد ان تحدث ثلاثة اشياء اولا التغيير يكون مرن والمنافسة مبتكرة والفرص ستكون سريعة واذا لم يتم التعامل معها بطريقة مبتكرة سوف ينعكس نفسيا او ماديا

يقول توم بيتر في كتابه searching excellent عدم التحرك بسرعة نحو التغيير الذي يحدث حولنا سوف يسبب لنا الاحباط والاكتئاب والتوتر والقلق بالنسبة للاحداث حولنا

واشار د. الفقى الى انه بالتخطيط والتغيير والاهداف يتحول الحلم الى حقيقة فالحلم يبدأ خاطر ثم ممكن ثم امكانية واعتقاد بفعل والفعل يولد اعتقاد ثم الحلم الى حقيقة وذلك من خلال ثلاثة اسباب اولها الارتباط والايمان بالله عز وجل ثم استسلام

ثم طاقة وفاء للاخلاص فالمؤمن يتعامل تماما مع الطاعة في وفاء واذا نظرنا الى كلمة استسلام إذاحذفنا الف وسين وتاء نجد سلام اي تسلم امرك الى الله واستسلام طاعة واخلاص للطاعة في وفاء وان الانتماء بأن تنتمى من الاخلاق والسلوك والانتماء لله سبحانه وتعالى .

وان هناك اربعة اشياء رئيسية في حياتنا :

الخامات (الحواس الخمسة) كلها لدينا ثم الوقت اى لدينا كلنا ٢٤ ساعة في اليوم ثم العقل التحليلي والمخ له قدرته على ذلك وهذا ما يميزنا عن الحيوان ثم الادراك فاللاوعى وان ٩٠٪ من سلوكياتنا نقوم بها من غير تفكير وبدون وعى والانتماء التام ورابعا طاقة الفكر يقول مايكل ميدار امريكى with mind goes energy flows result shows فالفكرة ستنطلق ثم تعود من نفس النوع فلماذا هناك اناس تفكر وتتحكم في نفسها وسلوكها نحن نريد كل فرد يستخدم خاماته لتحقيق التميز بالطريقة التى توصله الى التميز

اما التخطيط والابتكار السريع : ماذا يحدث في العالم اليوم ، العالم يتحرك في شيئين السرعة والمنافسة سرعة في اتخاذ القرارات والابتكار اي لابد ان تكون مبتكرا سريعا لأن الأشياء تتغير من ساعة الى أخرى .

اي لابد ان تكون مبتكر ومختلف عن امس لان التغير لايختلف من يوم الى آخر بل من ساعة الى أخرى لأن المنافسة شديدة وكل دولة تفكر كيف تكون مبتكرة وتقوم بعمل عدة خطوط للابتكار ما يعطى قوة المرونة ولو انت مش مرن في الميزانية اصبحت مرن في المبيعات والعلاقات العامة وكل شئ لازم يكون مرن والا سوف تكون هناك خلل ما او نقص ما وبذلك لازم نسعى الى تحقيق استراتيجية تلتزم بالاربع اشياء وهى الخامات والوقت واسلوب الفكر والطاقة ولكن ماذا يميز البعض ؟. هناك حاجتين اساسيتين وهما الحالة النفسية لانها تؤثر في كل وقت وكمان على السلوك وتوصل لمرحلة صعبة وليس من السهل الخروج منها اما التحقيق الاستراتيجى هناك سبعة اسئلة لازم نسالها عند تأسيس شركة او اى حاجة

السؤال الأول ؟ اين نحن الآن من عملنا ؟ والادارة الداخلية والخارجية والقوة الخارجية والخدمات وقيمنا وسلوكنا ومن معرفتك اين انت تقرر الى اين سوف نذهب وهى الرؤية التى لابد ان تكون واضحة وهى هدف ولابد ان تكون رؤية قوية وربطها بالغاية

ثم التحديات التى يمكن ان تقابلنا والاسئلة التى تدور حول كيفية مواجهة التحديات والتعامل معها وعندما تحدث مرة اخرى يكون لدينا الخبرة في التعامل معها مما يساعد على تكوين رؤية بعيدة حتى لا يحدث فشل ولابد ان نخطط تخطيط استراتيجي ووضع احتمالات ويجب ان نوضح ان هناك فرق بين الفشل ووضع الاحتمالات والتحديات التى يمكن ان نواجهها بالاضافة الى تقييم تحقيقك الاستراتيجى وتتعلم منه .

<u>ثم بعد ذلك تم مناقشة العديد من الابحاث خلال جلسات المؤتمر:</u>

وفي بحث عن إدارة الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي للتغيير المؤسسي "حالة التعليم العالي في الوطن العربي تحدث د. بسمان الفيصل مستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية وقال أن القيادات الأكاديمية هي



الجهاز يقوم بتهيئة الظروف المناسبة لاكتشاف المواهب ورعايتها ودفعها إلى الإبداع والتميز

المعنية أولاً باكتشافها وفق بيئة الجامعة وحركية متغيراتها وأوزانها التأثيرية المختلفة، يضاف إلى ذلك طبيعة المنافسة وقدرات المنافسين وما يمكن أن يوظفوه في إستراتيجيتهم المقابلة، وبداية الطريق الصحيح تكمن في القدرة على امتلاك عناصر إستراتيجية التميز المناسبة وتوظيفها، وإن خيار المستقبل يقترن بالتطورات الجوهرية المتمثلة في استخدام تقنيات المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات وبعبارة أخرى فإن الميدان المناسب لإقامة عناصر إستراتيجية التميز والجودة من أجل التفوق، هو الجامعة الرقمية. والقول بغير ذلك محض هراء.

ويرى د. بسمان ان مؤسسات التعليم العالي تبدو في الغالب أكثر مقاومة للتغيير، نظراً لخصائصها ونزوعها إلى التحفظ، تحت عناوين المحافظة على التقاليد الجامعية أو الرصانة ورسوخ سمعتها، ومع ذلك، وبرغم انحياز غالبية القيادات الأكاديمية، وخاصة في الجامعات العربية نحو التمسك بما وجدوه قائماً أو وجدوه في جامعاتهم التي تخرجوا منها، فإن رياح التغيير بدأت تضغط دون استئذان على بوابات جامعاتنا وكلياتنا وأقسامنا العربية، لتظهر استجابات على قدر واسع من الاختلاف، كما ينتاب المعنيين بالإدارة الجامعية - من كتاب وممارسين - قدر واسع من القلق في ظل شعورهم بأن اختراقات غير محسوبة قد حصلت فعلاً لأسوار الجامعات، في فلسفتها وإستراتيجيتها وإدارتها، وخاصة في المواقع العملية منها.

إن تداعيات من هذا النوع أطلقت دعوات متواصلة بضرورة القيام بإعادة تنظيم أو تقييم لكل مبدأ أو مفهوم أو شعار يمتد عبر الحدود لنصل إلى ما يتواءم مع خصوصيتنا ويحافظ على تراثنا وتقاليدنا.

فى دراسة عن أساليب رفع كفاءة الأداء بالجهاز الإداري للدولة وتمكين الإدارة الحكومية من الاستيعاب الأمثل لمواردها البشرية اشرف عليها الدكتور مفيد شهاب وزير الشئون القانونية والمجالس النيابية تناولت طرح إستراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة للموارد البشرية .

تناولت بعض الآراء والأفكار حول إستراتيجية التدريب باعتباره أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، مما يوجب تعميمه وبصفه مستمرة على جميع مستويات الموارد البشرية، لكسب مهارات مختلفة ، كاستخدام الحاسب الآلي وكيفية إدارة الوقت ، وإدارة الأزمات، وإدارة الجودة الشاملة ، ومهارة النمط القيادي ، والتعامل مع ضغوط العمل ، وإدارة فرق العمل ... إلخ.

كما طرح إستراتيجية للترقية والنقل تستلزم استخدام أسلوب تخطيط مرن لمسار العاملين يأخذ باحتمالات حركة انتقال الموظف على المسارين العمودي والأفقي فى آن واحد عند إعداد الهيكل التنظيمي على مدى العمر الوظيفي للعامل ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة فى المستوى الإداري الأعلى ، بل يعمل على نقله فى عدة وظائف فى المستوى الإداري الواحد في فترة معينه من الزمن ، وذلك لاكتسابه مهارات وخبرات متعددة ، حتى تتاح له فرصة أكبر للترقي إلى أكثر من وظيفة .

وان تخطيط المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي يشمل ثلاث جوانب أساسية هي :

١- تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية التي توضح خطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف التى يشمل عليها الهيكل التنظيمي من قاعدته حتى قمته.

٢ - تحديد عدد المسارات بالهيكل وتحديد عدد الوظائف التي تقع على كل مسار .

٣ - تحديد متطلبات شغل كل وظيفة ، وإعلان هذه المسارات على جميع العاملين .

١- المسئولية المتكاملة لتخطيط المسار الوظيفي وحتمية المشاركة بين ثلاث جهات هي:

١- الموظف ذاته ٢- رئيسه المباشر
٣- إدارة الموارد البشرية

فالموظف يجب أن يكون صادقاً مع نفسه ومتفهماً لواقعه وإمكاناته الحالية ، والمستقبلية ، وميوله دون مغالاة ، وذلك لتزويد رئيسة المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعدهما على رسم إطار مساره ، ومستقبله الوظيفي ، وما يحتاجه من تدريب وتنمية ، وعلى رئيسه المباشر أن يتابع ويقيم أدائه لتحديد إمكانات مرؤوسه بدقة، ليقترح المجالات المناسبة له ، أما فيما يتعلق بمسئولية إدارة الموارد البشرية، فتقع على عاتقها مسئولية تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية ، وتحديد الوظائف الواقعة في كل مسار ، وتحديد متطلبات شغل كل منها ، من خلال تخطيط وتحليل وتوصيف العمل ، وربط مسارات المستقبل الوظيفي للعاملين ، من خلال ميولهم وإمكاناتهم وملاحظات رؤسائهم ، ومقارناتها مع متطلبات الوظائف بالهيكل الوظيفي التنظيمي :

٢- ربط خطة التنمية الذاتية بتخطيط المستقبل الوظيفي

يقوم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على الربط بين خطة



التنمية الذاتية ، والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية ، وذلك على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والخارجية ، والمتغيرات فى البيئة الداخلية للمنظمة ، وذلك لاكتشاف الفرص والتحديات ، وقياس نقاط القوة والضعف ، وتلاشى نقاط الضعف ، وخلق الفرص البديلة ، وتوظيف نقاط القوى ، وتعظيم شأنها .

٣- دور تقييم الأداء الفعال فى تنمية المسار الوظيفي .

يجب أن يكون المسار الوظيفي للموظف مرن ، وقابل للتغيير ، يتمشى مع إعادة الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لمتغيرات البيئية التي قد تستبدل وظائف بوظائف ، ومع مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات ، والمعارف ، والتكيف مع المتغيرات ، التي تدخلها المنظمة على أعمالها ، لذا يسهم تقييم الأداء فى إظهار مدى إمكانية فتح مجالات للنقل والترقي ورسم المسار الوظيفي المستقبلي للموظف ، من خلال قياس مدى توافقه مع حجم وعبء العمل المطلوب إنجازه والمعيار الزمني اللازم له .

٤- مراجعة وتطوير خطط المسار الوظيفي

تعتبر عملية تخطيط ومراجعة المسار الوظيفي عملية مستمرة، تتسم بالمرونة لما تحتاجه من إعادة نظر كل فترة زمنية للتكيف مع المتغيرات ، التي تستدعى أحياناً إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة ، الأمر الذي يتطلب أن يكون التخطيط للمسارات الوظيفية مرن يتمشى مع إعادة الهيكلة التنظيمية .

وعرضت الدكتوره ايناس جابر احمد اسماعيل مساعد عميد الكليه كليه النقل الدولى و اللوجستيات بالقاهره بحث حول استراتيجيه تنميه الموارد البشريه فى مصرفى ظل قانون العمل الدولى وطالبت فيه بضرورة وضع خطه استراتيجيه تربط بين الموارد البشريه و برامج و خطط التنميه المستدامه ، مع الأخذ في الاعتبار بعد جوهري يتمثل في تصحيح مسار البرامج و الخطط التعليميه بدءاً من الحضانه و حتى الدراسات العليا ، مما يعني تخفيف حدة اهدار ثروة الامة المتمثل في تعطل خريجي الجامعات ، خاصه و أن اغلبهم من خريجي الكليات النظريه التي يتدفق عليها سنوياً مئات الالاف و بلا طائل و دون توقف.

وحل مشاكل القوى العامله ، و ربط الأجر بالانتاج على ضوء الكفاءة الانتاجيه و رفع مستوى الاداء التشغيلي. وتطوير القوانين و التشريعات الحاكمه لضوابط سقف الاجور و المكافأت لاطلاق العنان لملكات الابداع ، و تميز المجتهدين في اطار التخصص.

وتوفير بيئة حياتيه مستقرة للموارد البشريه تكفل العيش بكرامه. وتصحيح الاختلالات الهيكليه في البناء الاقتصادي و الاجتماعي ، وتحقيق العداله في توزيع الدخول و الثروات بما يكفل تصحيح مسار القوى العامله ، و تهيئة البيئة الحياتيه الاكثر ملاءمه.

والاهتمام بتنميه الابعاد الاجتماعيه للموارد البشريه من: رعايه صحية ، وقائيه و علاجيه و اجتثاث الامراض المتوطنه ، و توفير المسكن الملاءم بكافة مستلزماته من: مياه و كهرباء و غاز و صرف صحي و خدمات و اتصالات و طرق ...الخ من البنى الاساسيه ، و دعم ابعاد الحريه و العداله ، و ازالة الاميه و ترسيخ الابعاد الثقافيه و الحضاريه و العادات و التقاليد و القيم.

وتفعيل مشاركة الموارد البشريه خاصة في البناء المؤسسي ، مما يرسخ الانتماء و تحمل المسئوليه ، و ابعاد اللامبالاه والاحباط و التفكير في الهجرة.تكثيف التدريب و التخصص و اعادة التأهيل بما يضمن رفع الكفاءه و معدلات الاداء في التشغيل ، و ربط الاجر بالانتاج ، و متابعة أحدث التطورات التقنيه العالميه. وتفعيل اللامركزيه و تفويض السلطات لقيادات اداريه علميه حديثه ، و التخلص من البيروقراطيه و الروتين الاداري ، و البعد عن تكدس الموظفين في الدواوين الحكوميه من الاقارب و المحاسيب.

وتوصيف دقيق للوظائف و متطلباتها و ابعاد سلطاتها و مسئولياتها وفق التخصص ، بعيداً عن الخلط و التداخل في الأداء و الرقابه ، خاصه في الأجهزة الاداريه و الرقابيه الحكوميه وفق تعددها.

كما عرض البحث لأفاق و رؤى مستقبليه للموارد البشريه المصريه في البلاد الناميه مثل مصر بلغت معدلات نمو السكان حول ٢٪ في العقد الاخير ، و سيصل الي ١٪ عام ٢٠١٥ ، و بحساب معدلات الهجرة و بدء ارتفاع نسبة كبار السن و المحالين الي المعاش حول ١٠٪ من السكان ، فإن الدلالات الرقميه تؤكد اهميه ثروة مصر من الموارد البشريه ، و ضرورة الحفاظ عليها و وفق تزيف الكفاءات و الخبرات و التخصصات ، و هذا يعني الحفاظ على ثروة مصر و ضرورات التنميه المستدامه ، خاصة امام صحه و استواء الهرم السكاني ، فمن اكثر من ٧٠ مليون نسمه يوجد ٥٠٪ في سن الطفوله و التعليم بمختلف مراحله ، و نسبة ٤٠٪ في سن العمل ، و النسبه الباقيه لكبار السن و المحالين على المعاش ، و هذا ادعى للحفاظ على ثروة البلاد و ضرورة وضع استراتيجيه هادفه طويلة الأجل لامثليه توظيف هذه الثروة محلياً و دولياً في اطار اتفاقات دوليه و ضوابط و احكام القانون الدولي و منظمة العمل الدوليه للحفاظ على حقوق و كرامة العامل المصري .

<u>التنظيم واعادة الهيكلة التنظيمية والوظيفية</u>

وفي ورقة العمل التى قدمها دكتور مراد علي نشأت خليل مدير مركز تقويم الأداء وضمان الجودة بجامعة الزقازيق عميد معهد الكفاية الإنتاجية السابق اكد فيها على أننا بحاجة إلي توحيد مفاهيمنا عن التنظيم الإداري ، ويجب أن ننظر إليه كعملية إدارية يتم من خلالها تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف ، والمهام ، وتصميم العلاقات بين الإدارات ، وتحديد الإختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل ، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف . وأن التنظيم الإداري كعملية إدارية يتعلق بجوانب أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، النظم الإدارية ، الوظائف والأعمال . وأن الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس أسلوب الإدارة ، ونمط الثقافة في المنظمة .

وأن الأكثر أهمية من وجود الهيكل التنظيمي هو فاعليته ، والتي تقوم على أبعاد ثلاثة أساسية هي : إستبعاد الأخطاء



التنظيمية التي تظهر في التطبيق ، والفهم الجيد للهيكل التنظيمي ، وتطبيق المبادىء التنظيمية . كما تؤكد الورقة علي أهمية وجود مقاييس موحدة تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فاعلية الهيكل التنظيمي في حالة الرغبة في إعادة التنظيم .

في ورقة عمل حول المسار الوظيفي بين النظرية والتطبيق إعداد عبد الوهاب سويلم مدير عام شئون العاملين بديوان عام محافظة المنوفية حيث طرح تساؤلات هامة

- ما هو ارتباط استراتيجية المسار الوظيفي باستراتيجية التعليم والتدريب؟
- ما هي علاقة دور حياة الموظف المنطقية وتخطيط مساره الوظيفي ؟
- على من تقع مسؤولية تخطيط مسار الموظف الوظيفي ؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في مجال رسم استراتيجية المسار الوظيفي وتنفيذه ؟
- وطالب البحث بإعادة النظر في نظام الهياكل التنظيمية المتواجدة حاليا واستحداث وظائف جديدة لسرعة الترقي لتكون بمثابة حافز معنوي يسعى إليه الموظف وإعادة النظر في نسبة حافز الأثابة المقرر للعاملين بالمحليات ورفعة من ٢٥٪ الى ٥٠٪ على الأقل من وفورات الباب الأول الناتجة من الأجازات الخاصة والإعارات وإضافة فئه جديدة لحافز التميز المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ ليكون على النحو التالي :-

٢٠٠ جنية للحاصل على الدكتوراه ١٠٠ جنية للحاصل على الماجستير و٧٥ جنية للحاصل على دبلوم مدة الدراسة له سنتان في مجال عملة مثل دبلوم الإدارة المحلية وفتح المجال أمام حاملي دبلوم الإدارة المحلية لشغل الوظائف القيادية بالمحليات واعتباره شرط أفضلية من شروط شغل الوظيفة وإعادة فتح باب الدراسة لدبلوم الإدارة المحلية بنظام البعثات الداخلية للعاملين بالإدارة المحلية وأيضا دبلوم الاقتصاد والمحاسبة بذات نظام البعثات الداخلية تشجيعا للموظفين لتغير مساراتهم الوظيفية من رأسيه إلى أفقية وإعادة النظر في نظام تقييم الأداء ليكون موضوعيا يعتمد على الكم والكيف في العمل وأساس الترقية للوظائف الأعلى والاهتمام بالتدريب ثم التدريب المتخصص في كافة المراحل الوظيفية على كافة المستويات .

وفي ورقة عمل عن إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تخطيط المسار الوظيفي في القطاع الحكومي بعنوان منظومة التدريب وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي

إعداد د. أماني محمد عامر

أكدت على دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة وربط منظومة المسار الوظيفي بالتدريب المستمر خلال حياة الفرد الوظيفية بداية من تعيينة الى انهاء خدمته وذلك من خلال عرض النقاط التالية : -

تخطيط المسار الوظيفي يقصد به تخطيط المستقبل الوظيفي للفرد "عملية يقوم بها الفرد والمنظمة ، ويحدد من خلالها أهداف مستقبله الوظيفي والطريق الذي يسلكه لتحقيق تلك الاهداف ويقوم الفرد - لتحقيق خطته للوصول للمستقبل الوظيفي الذي يريده - بالتنمية الذاتية لقدراته ومهاراته ، كما تقوم المنظمه بالتخطيط للتدريب والتنمية والترقيه ، لمعاونة الفرد على تحقيق اهداف مستقبله الوظيفي ، بما يفيده ويفيد المنظمة .

٢/ فوائد تخطيط المستقبل الوظيفي:-

وذلك بتلبية احتياجات المنظمة من العمالة المطلوبه كما ونوعاً ، وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية بما يتوائم مع احتياجات المنظمة وبما يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في وظائفهم الحالية مع مراعاة اثارة الدافعية والانجاز لدى العاملين .

٣/ دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي :

تلعب ادارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بالمنظمة فلا يجب أن يترك تخطيط المستقبل الوظيفي وتنميته للفرد ، لما يترتب على ذلك من عدم التكامل بين متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة وظروفها .

٤/نظام تخطيط المسار الوظيفي

حتى يحقق تخطيط المسار الوظيفي للفرد أهدافه في عمل التوافق بين إحتياجات الفرد والمنظمة يمكن تناوله كنظام متكامل يتكون من مجموعة العناصر المترابطة التي تتفاعل معا في ظل الظروف البيئية المحيطة.

٥/ مسئولية تخطيط المستقبل الوظيفي :

قد يعتقد البعض ان مسئولية المستقبل الوظيفي انما تقع على الفرد وحده ، وتتوقف على رغباته وامكانياته والتي تختلف من فرد لاخر كما قد يعتقد البعض ان مسئولية تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين انما تقع على ادارة الموارد البشرية فقط في ضوء تقديرها لاحتياجات وامكانيات وظروف الفرد والمنظمة والبيئة ، وبما يحقق التكامل مع خطط التدريب والتنمية والترقيه .

٦/منظومة التدريب

يمكن النظر الى التدريب كنظام له مدخلات وعمليات

ومخرجات وتغذيه عكسيه من مرحلة المدخلات الى مرحلة المخرجات ، ويتفاعل النظام مع البيئة المحيطة داخل وخارج المنظمة .

٧/انواع التدريب والتنمية

تتعدد انواع التدريب والتنمية بالمنظمات ، ويمكن التمييز بين تلك الانواع بتقسيمها حسب عدد من الاسس كالتالى :-

١- التدريب الفردى والجماعى .
٢- تدريب العاملين الجدد والقدامى والمديرين .
٣-التدريب داخل وخارج المنظمة .

وفي ورقة عمل حول المتغيرات المعاصرة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية قدمها د. أحمد سيد مصطفى أستاذ الإدارة - جامعة بنها عرض لأهم التحديات التي تواجهها منظماتنامن حيث زيادة حدة المنافسة كنتيجة لما فرضته اتفاقيات الجات - تحت مظلة منظمة التجارة العالمية - من معايير لتحرير للتجارة العالمية في السلع والخدمات وانفتاح للأسواق. ناهيك عن اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي وأن أسواقنا ستنفتح مع تخفيض تدريجي للجمارك أمام المنتجات (السلع والخدمات) والاستثمارات الأجنبية . فهذه منافسة في أسواقنا. وعندما نسعى للبيع في الأسواق الأجنبية ستواجه منتجاتنا (سلعا وخدمات) منافسة حامية هناك. وتحولت المواصفات القياسية المحلية إلى مواصفات لنظام جودة تحت مظلة الأيزو ٩٠٠٠/٢٠٠٠ سواء بالنسبة للمنظمات الصناعية أو الخدمية .وأصبح تقييم نظام الجودة يقوم على أساس عالمي بعد أن كان محليا.وأصبح بلوغ الجودة أو التميز في الأداء مطلبا عالميا ومحليا ، ورهنا بإدارة فاعلة للمورد البشري أثمن أصول المنظمة. وبات العديد من المنظمات الحكومية يواجه منافسة القطاع الخاص بعد أن كان يحتكر الخدمة .

لذلك فإن خلق وتنمية القدرة التنافسية لمنظماتنا بات أمراً حتمياً.وظهرت تطبيقات الإدارة الإلكترونية فكشفت أمية الكومبيوتر والإنترنت والإنترانت لدى عديد من مديرينا وموظفينا . وأصبح التنافس في السوق العالمية معتمداً علي التقدم والإبداع التكنولوجي. وهذا الإبداع يقوم علي العلم الذي هو معرفة Knowledgeoوالمعرفة في عقول البشر. وأصبحت الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمات للاستحواذ علي حصص سوقية متزايدة، تقوم علي العقول الثرية لمديرين واختصاصيين وعاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم ضمن فرق عمل محفزة ، ممكنة. وهكذا نري أن سبيلنا للفاعلية وللقدرة التنافسية لا ولن يتحقق إلا بالاهتمام بإدارة فاعلة للمورد البشري. وأنه من الضروري النظر للموارد البشرية كرأسمال بشري استثماري . كما يتعين النظر لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة .

انعكاسات المتغيرات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

انعكست المتغيرات المعاصرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في الدول والمنظمات العصرية . ويشترك في ذلك المنظمات العامة والخاصة في دول الغرب وفي شرق آسيا .

وهذه أهم التحولات التي وقعت هناك ، ونأمل أن تقع هنا :

١ - التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى " إدارة الموارد البشرية "
٢ - التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري .
٣ - التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري التصميمي والتنفيذي.
٤ - التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
٥ - التحول من " إدارة الأفراد " كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة .
٦ - التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية .
٧ - التحول من تخطيط عشوائي للقوى العاملة إلى خرائط الإحلال .
٨ - التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة .
٩ - التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى الإدارة بالمعايرة .
١٠ - التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالتحسين المستمر .
١١ - التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة حياة المنظمة
١٢ - التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية إلى تخطيط المسار الوظيفي .
١٣ - التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط.

وفي ورقة عمل نحو منظمة حكومية تقوم على المعرفة المستمرة كمدخل لإدارة الموارد البشرية ، للارتفاع بمستوى الفعالية التنظيمية لهذه المنظمات إعداد د. فاروق حلمي محمد منصوررئيس الإدارة المركزية للبحوث " الأسبق" بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أنه ، على الرغم من أن المنظمات الحكومية تعيش - حاليا- تحديات ومتغيرات متسارعة مصاحبة القرن الحادي والعشرين ، وأن هذه التحديات والمتغيرات باتت تفرض أن يتوافر في العاملين بهذه المنظمات وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية عددا من المعارف والمهارات والقدرات ؛ إلا أن التقسيمات التنظيمية المنوط بها إدارة العنصر البشرى في المنظمات الحكومية - مركزيا ولا مركزيا - مازالت غير قادرة على توفير تلك المعارف والمهارات والقدرات لهؤلاء العاملين ، وذلك لأسباب ذاتية وأخرى غير ذاتية ، من أهمها:

غياب الفلسفة أو الرؤية الإستراتيجية العامة التي تحدد بوضوح ما يجب أن يكون عليه العنصر البشرى العامل في المنظمات الحكومية مستقبلا ، تكون الأساس الاستراتيجي عند صياغة الخطط والبرامج لكل عملية من عمليات إدارة هذا العنصر على المستويين المركزي واللامركزى.

افتقار التقسيمات التنظيمية المنوط بها إدارة العنصر البشرى في المنظمات الحكومية - مركزيا ولامركزيا - لمفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، التى تعتبر العنصر البشرى العامل في هذه المنظمات موردا استثماريا investment-resourceيمكن أن يحقق للمنظمة التي يعمل فيها إذا ما وضعت الاستراتيجيات والخطط المناسبة لإدارة عملياته : وأنه ليس مجرد عامل من عوامل الإنتاج أو الخدمات!!

أكدت الورقة على أن المنظمات الحكومية لن يتحقق لها الدور الحيوي والهام في المرحلة القادمة الهادف إلى تحقيق المستقبل - دور إدارة التنمية في الدولة - ما لم يتوافر للعاملين في هذه المنظمات على مختلف مستوياتهم الوظيفية المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تحديات القرن والتعايش مع متطلبات الحكومة الالكترونية والتي تعتبر مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى مقوماتها الأساسية ، وعند ذلك فقط، يشعر العاملون في هذه المنظمات أنهم يعملون في عالمهم الحقيقي - يعيشون اتجاهات المجتمع ومتغيراته وطموحاته والقيم التي تسوده ، وأنهم أعضاء فاعلون فيه !!

وفي بحث عن نظم وتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية.. منظور استراتيجي معاصر مقدم من منى عبد الرحيم سالم أخصائى أول حاسب آلى- وزارة التربية والتعليم

رأت ضرورة زيادة تركيز المنظمات على الاستخدامات الاستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية، على أن تتكامل نظم المعلومات الإستراتيجية مع التغيرات الهيكلية فى المنظمة حتى يمكن أن تقدم ميزة استراتيجية لهذه المنظمات.

سرعة تعميم النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية بدلاً من النظام اليدوي لمعالجة البيانات واستغلال المدى الواسع والمرن لتطبيقاته، مع زيادة درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها وذلك حتى يتمكن أفراد إدارة الموارد البشرية من التركيز بصورة أكثر فعالية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة بدلاً من المهام الروتينية ومشاكل البيانات.

العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعلومات والبيانات الدقيقة ، وكذلك للتأكد من ارتباط جهود إدارة الموارد البشرية بالأهداف العامة للمنظمة وبما يضمن اشتراك إدارة الموارد البشرية فى عملية اتخاذ ودعم مختلف القرارات الاستراتيجية بها.

تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل مؤسسة ، تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية .

على المنظمات أن تعتمد على بيئة الأعمال والعملاء كقوة دافعة تقود الابتكار، وليس على تكنولوجيا المعلومات فقط. وأن تتعلم من تجارب الفشل التى تتعرض لها المنظمات التى تستخدم أحدث نظم وتكنولوجيا المعلومات عندما تركز على ان تتبنى باستمرار تكنولوجيا أفضل فى حين تكون لها رؤية أعمال سيئة.

تحسين أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر والحافز ارتباطا بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم .

وطالب بحث بعنوان الوظائف المغلقة المشكلة والحل دراسة تطبيقية لمديريات الخدمات بالمحافظات إعداد د. إيمان زكى ومنى سعد خليل وناهد عرنوس وأ.محمد عبد المحسن . وطالب بوضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى للعاملين بمديريات الخدمات بالإدارة المحلية يهدف الى إعداد الكوادر والمهارات الإدارية المؤهله والمدربه جيداً وذلك من خلال تركيز سياسات ادارة الموارد البشرية على التطوير المستمر للعاملين بالإدارة المحلية.

تعديل جداول وظائف مديريات الخدمات بالمحافظات وذلك باستحداث وظائف تكرارية بمجموعة الادارة العليا من الدرجة العالية والممتازة بمسمى مستشار" أ "، مستشار "ب " وذلك إستكمالاً للتدرج الوظيفى للوظائف التخصصية بمديريات الخدمات .

تفعيل تطبيق القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ بشأن شغل الوظائف القيادية وذلك بإتباع أساس الاختيار للحصول على أفضل الكفاءات دون التقيد بالاقدميه المطلقة، وذلك لإتاحة الفرصة للعاملين بالوظائف المغلقة على مستوى الوحدة للتقدم لشغل وظائف قيادية فى جهات أخرى.

وضع استراتيجية تدعم التنمية الذاتية والتدريب للعاملين بمديريات الخدمات من خلال إتاحة البرامج التدريبية المتقدمة وربط التدريب بالمسار الوظيفى وأخذ التنمية الذاتية فى الاعتبار عند الترقية وتقييم الأداء والتحفيز .

تعديل القوانين والتشريعات المنظمة للعمل بوحدات الإدارة المحلية لتحقيق قدر أكبر من اللامركزية وذلك بنقل أو إعادة تفويض الاختصاصات والصلاحيات من الوحدات المركزية الى الإدارة المحلية بما يؤدى الى تحقيق قدر أكبر من الاستقلاليه للمحليات .

وفي ورقة عمل من اعداد محمود محمد عميرة وكيل وزارة التربية والتعليم بدمياط ملخص للرؤية الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية أكد فيها على ان كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعنى إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين الأكفأ للعمل في الشركة وأيضا بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء وان الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هى أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

وإن ادارة الموارد البشرية تواجه ثلاثة تحديات

التحدي الأول : توظيف وادارة الموظف الجيد في الوقت والتكلفة المناسبة

الحل : وضع برنامج التوظيف الجيد . يوفر لك برنامج التوظيف الجيد الوقت والمال المهدرين بلا كفاءة في عملية التوظيف .

التحدي الثاني : الاحتفاظ بالمستوى الجيد من التركيز على المهام لدى الموظفين

الحل: لن يتحقق التركيز الجيد للموظفين على المهام ما لم يتوفر لهم الفهم الجيد لما تتوقعه الشركة منهم. ولابد من تخصيص الوقت لتوضيح دور كل موظف. وهناك اداتان تساعد على القيام بذلك :

١ - يمكنك اعداد مخطط "من يقوم بماذا" الذي يمكن الموظفين من ملائمة أدائهم مع متطلبات عمل الفريق.

٢ - قم باعداد التوصيف الوظيفي الذي يعطي للموظفين الفرصة في تحدي اهدافهم القريبة المدى. كما يعطي ادارة الشركة الفرصة لتعريف التوقعات الخاصة بكل موظف وبالتالي تتوفر الفرصة لكل من الموظف والمدير لمراجعة ما يقومون به على ما يتوقع منهم.

التحدي الثالث : التواصل غير مكتمل لأن قواعد التواصل ليست واضحة

الحل : خلق بيئة العمل المفتوحة والتي يشيع فيها الصدق ويسهل بذلك التواصل التام داخلها .ويمكنك الاعتماد على الخطوات التالية:

لعرف قواعد التواصل لديك وهذه نقطة هامة جدا انشئ عملية مراجعة مستمرة وتأكد من التساوي في المسئوليات لدى الموظفين والمديرين على حد سواء.

وفي بحث حول دور تقييم الأداء الفعال فى تنمية المسار الوظيفى" نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء إعداد : د . عبدالله محمد أسعد حيث اكد على أن المنظمات تواجه مشكلة التوفيق بين إحتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمات من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفى ، والتى يمكن النظر إليها بإعتبارها مدخلا نظاميا متكاملا لإدارة وتنمية القوى البشرية .

وان هناك مشكلة حول التعرف على الآليات التى تستخدمها الإدارة فى المنظمات بالجهاز الحكومى للتعرف على التفضيلات الشخصية للقيم والإتجاهات المرغوبة من الأفراد نحو الوظائف والأعمال ، وكذلك مايوفره النظام الحالى لتقييم آداء العاملين من معلومات تتعلق بالمستوى الفعلى للمعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات لشاغلى الوظائف ، وذلك بإعتبار هذه المعلومات من المقومات والركائز الأساسية لنجاح برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى .

ومن هنا يجب التعرف على التفضيلات الشخصية للقيم والإتجاهات نحو الوظائف وذلك لما لها من أهمية فى برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفى . وقد عرضت الدراسة لمجموعة من القيم والإتجاهات التى يرغبها الأفراد فى الوظائف ، ويوضح هذا المحور أن منظمات الجهاز الحكومى لاتوفر من الآليات مايمكن من إستكشاف التفضيلات الشخصية للأفراد من قيم وإتجاهات

وطالبت الدراسة بضرورة توفير الآليات التى تساعد على إكتشاف التفضيلات الشخصية لقيم وإتجاهات الأفراد نحو الوظائف

والأعمال ، والتى تساهم فى التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية ومراجعة مكونات ومحتوى معظم الوظائف بالجهاز الحكومى ، وإعادة هيكلتها بحيث تتيح قدرا من التنوع يساعد على إبراز المستويات الفعلية لما يتمتع به الأفراد من مهارات وقدرات وتصميم نظام جديد لتقييم آداء العاملين لايرتبط بأية مكاسب مادية أو وظيفية ، يركز على القياس الصحيح للمستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بما نعكس بشكل إيجابى على التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية ودعم وحدات إدارة الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات التى تمكنها من الإضطلاع بمسئولياتها بصورة فعالة .

وفى ورقة عمل عن تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفى (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة) اعداد فريق عمل ضم كل الاساتذة: ليلى ناصف رئيس قطاع التدريب سابقا , هاجر فضل الله مدير عام بالادارة المركزية للتنظيم والترتيب وموازنة وظائف الهيئات العامة ,حنان عبد القادر مدرب ثان بمركز اعداد القادة حيث اكدت ورقة العمل على زيادة فعالية الهيكل التنظيمى والوظيفى بالجهاز وذلك من خلال : -

- دمج بعض الانشطة المتكاملة كالإدارة المركزية لشئون مديريات التنظيم والادارة مع الادارة المركزية لشئون وحدات التنظيم والادارة فى تقسيم واحد بمسمى الادارة المركزية لشئون مديريات ووحدات التنظيم والادارة ، وكذا دمج الادارة العامة للتخطيط مع الادارة العامة للمتابعة بالجهاز فى تقسيم واحد بمسمى الادارة العامة للتخطيط ومتابعة الخطة .

- ان يتم تطبيق المفهوم الحديث لادارة الموارد البشرية باستحداث تقسيم تنظيمى لادارة الموارد البشرية بالجهاز يضم كل من نشاط التنظيم والادارة وشئون العاملين نظرا لتكامل عملهما .

- فصل بعض الوظائف عن المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية فى مجموعات نوعية مستقلة اكثر تناسبا مع اعمال هذه الوظائف ومنها المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية ، ومجموعة نوعية لوظائف التمويل والمحاسبة والمجموعة النوعية لوظائف الشئون القانونية .

- اعادة النظر فى بطاقات وصف الوظائف فى كافة المستويات الادارية لتطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العالمية والمحلية ، بحيث تتضمن معايير كمية للاداء الوظيفى مع ايجاد فوارق ملموسة فى الواجبات والمسئوليات لكل مستوى وظيفى ومراعاة ان تكون شروط شغل الوظائف متضمنة المزايا والعناصر التى تعطى الافضلية لشغل الوظائف كالتدريب اللازم للوظيفة ، واجادة اللغه الانجليزية ، والحاسب الالى .

- استكمال التدرج الوظيفى لبعض الوظائف الواردة بالجهاز حتى اعلى مستوى مثال ذلك وظائف مجموعتى الهندسة والطب وذلك باستحداث وظيفة كبير بدرجة مدير عام لكافة نوعيات الاعمال المدرجة بها .

- تحديث معدلات الاداء والمقررات الوظيفية بكل قطاع او ادارة مركزية بما يتوائم وتطور العمل بالجهاز .

- تمويل الوظائف الهامة ، مثل وظائف الادارات العامة للمكاتب الفنية بالقطاعات ، وظائف الادارة المركزية للموارد البشرية والشفافية ، ومجموعتى عمل تفتيش وشكاوى .. الخ ولتحقيق ذلك يمكن الاستفادة من الوفر الناتج من الوظائف لدمج بعض الانشطة المتكاملة .

- استصدار قرارات من السلطة المختصة لتسكين العمالة بكل قطاع وادارة مركزية وبحيث تصبح تلك القرارات اساس اعداد استمارة موازنة وظائف الجهاز .

- اتخاذ اجراءات شغل الوظائف الخالية بموازنة الجهاز وخاصة وظائف الدرجة الثالثة بالمجموعات النوعية التخصصية فى ضوء احتياجات العمل بالقطاعات والادارات المركزية المختلفة سواء بالاعلان عن شغلها فى حالة سماح القواعد والتعليمات بذلك او عن طريق النقل من الوحدات الادارية الاخرى .

- تفعيل دور مستشار (أ) ، مستشار (ب) ، كبير باحثين بالجهاز بحيث يتم الاستفادة من خبراتهم فى اعداد الابحاث والدراسات اللازمة لتطوير الاداء وحل المشكلات .

- تطوير النظم المعتمدة للتحفيز وتقييم الاداء بحيث يتم الربط بين نسبة الحافز ومعدل اداء كل فرد وحجم الانجاز الفعلى ، الامر الذى يستتبع معه تحديث معدلات اداء العاملين ويمكن الاسترشاد فى ذلك بقرار رئيس الجهاز رقم ٩ لسنة ١٩٨٤ بشأن نظام الحوافز للعاملين بالجهاز

- تطبيق القواعد والاجراءات الواردة بكتاب دورى الجهاز رقم ٨ لسنة ١٩٩٢ بشأن قواعد واجراءات وضع واعتماد بيانات وتقارير كفاية اداء العاملين المدنيين بالدولة.

- تحديث ادلة العمل بكل ادارة مركزية لتكون دليل لكل باحث ومدير عند ممارسة اعمالهم .

- تحفيزا للعاملين على التنمية الذاتية يقترح ان يتضمن قانون الوظيفة العامة الجديد نصا بتخفيض المدة البينية المحددة للترقية الى وظيفة اعلى فى حالة الحصول على الماجستير او الدكتوراه طالما كان فى مجال نشاط الوحدة او فى مجال الوظيفة التى يشغلها العامل .

- عداد نظام للمسار الوظيفى للعاملين بالجهاز يحدد فيه تتابع الوظائف التى يتولى مسئولياتها العامل خلال حياته الوظيفية رأسيا وافقيا .

- التأكيد على ربط المسار الوظيفى بنظام للتدريب يتضمن سلسلة من البرامج التدريبية التخصصية والادارية والقيادية التى يجب ان يجتازها الموظف بنجاح حتى يستطيع التحرك داخل المسار الوظيفى .

- يقوم نظام التدريب المقترح على الاسس التالية : -

- يتم تدريب جميع العاملين بمجموعة وظائف التنمية الادارية " المجموعة الحاكمة فى الجهاز "

-عند ترشيح احد العاملين للنقل من ادارة مركزية الى ادارة مركزية اخرى وفقا للمسار الوظيفى فانه يلحق بالبرنامج التدريبى لتخصصى المناسب للوظيفة المنقول اليها.

- تعد بطاقة تدريبية لكل موظف يسجل فيها كافة البرامج التدريبية التى اجتازها وعدد الساعات الخاصة به والجهة التى تم التدريب فيها.

- يتم التدريب بالطرق التالية : -

- برامج منفذة من خلال الجهاز المركزى للتنظيم والادارة " مركز اعداد القادة " او التنظيم والادارة او باى مركز معتمد .

- التدريب اثناء العمل من قبل الرؤساء المباشرين لاكسابهم الخبرة العملية فى تطبيق المفاهيم المختلفة .

- التنمية الذاتية (تعليم او تدريب مباشر بالجامعات او مراكز تدريب معتمدة ، تعليم او تدريب من خلال الوسائط الالكترونية) وشبكة الانترنت ، وفى هذه الحالة يتم تقييم البرنامج الذى حصل عليه الموظف حيث انه لابد ان يكون له صلة مباشرة باعمال الوظيفة التى يمارسها او المرشح لشغلها مستقبلا .

- المنح الخارجية سواء اكانت بعثة دراسية او تدريبية او مؤتمر او زيارات ميدانية او غير ذلك على ان يلتزم من يتم ايفاده فى اى منحه خارجية بتقديم تقرير يتضمن ملخصا عن مضمون المنحة . والتجارب والخبرات المكتسبة ومجالات التطوير التى يمكن ادخالها على العمل .

- كمرحلة انتقالية يتم عقد برامج مكثفة لقدامى العاملين وفقا للمستوى الادارى ، كما يمكن اعتبار الخبرة المكتسبة من العمل كالتدريب المعتمد يتم حسابه للمرشحين لشغل الوظائف القيادية ، وفى هذه الحالة يمكن عقد مجموعة من المختبرات الادارية والسلوكية لقياس المعارف والمهارات التى اكتسبوها من الخبرة العملية على ان يتم ذلك من خلال لجنة محايدة تضم خبراء فى علوم الادارة والسلوكيات .

- ولنجاح النظام لابد من الالتزام بالمبادئ التالية : -
- **المصداقية:** بان يطبق النظام على الجميع بعدالة .
- **الشفافية:** يكون النظام واضح ومعلوم ومتاح للجميع للاطلاع عليه بكل سهولة.
- **الشمول :** يشمل النظام كافة العاملين فى كافة المجموعات الوظيفية والمستويات الادارية .
- **التطوير المستمر :** حتى يتلاءم النظام دائما مع اى متغيرات جديدة .
- **المشاركة :** ضرورة مشاركة العاملين فى الاعداد للنظام وتطويره بالاضافة الى الخبراء فى مجال العلوم الادارية والسلوكية .
- ضرورة تشكيل لجنة برئاسة رئيس الادارة المركزية لشئون الامانة العامة او رئيس الادارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز وبمشاركة كل من : -
- مدير عام التنظيم والادارة ، مدير عام شئون العاملين ، مدير عام عن كل قطاع او كل ادارة مركزية لا تتبع قطاع معين كالرئاسة والبحوث .. الخ وتكون مهمة هذه اللجنة :
- وضع الاجراءات التنفيذية الخاصة بخريطة المسار الوظيفى للعاملين بالجهاز .
- تقديم المقترحات الخاصة بالتنقلات الافقية (التدوير) للعاملين من ادارة مركزية الى اخرى وكذلك التنقلات الرأسية للعاملين بالجهاز .
- المراجعة الدائمة للمقررات الوظيفية ومعدلات الاداء لمختلف العاملين وكذلك بطاقات وصف الوظائف لتحديثها .
- المقترحات بشأن من سيتم احالته للمعاش وكيفية الاستفادة من خبراتهم .
- وضع خريطة للمسار الوظيفى وما يلزم من برامج تدريبية لباقى المجموعات النوعية (الطب، الهندسة ... الخ) .

على ان تقوم اللجنة بوضع تقرير ربع سنوى عن انجازاتها ولها ان تشكل بعض اللجان الفرعية المساندة لعملها .

١٥/٢ اتاحة قاعدة البيانات المعدة عن العاملين والهيكل التنظيمى والوظيفى الخاص بالجهاز لكافة العاملين بوجه عام ولشاغلى وظائف الادارة العليا بوجة خاص مع ضرورة اضافة خريطة المسار والبرامج التدريبية المصاحبة لكل وظيفة بتلك القاعدة .

١٦/٢ ضرورة انشاء مراكز تقييم للاداء تحت اشراف الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتكون مهمتها تقييم اداء المرشحين لشغل الوظائف القيادية من خلال مختبرات واختبارات فى علوم الادارة والسلوكيات .

وفي ورقة عمل حول التخطيط وأثرة في إدارة العنصر البشري بوزارة الداخلية اعداد اللواء عادل عبد الحميد أشار إلى ان إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى - تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات :

١- عولمة الأسواق المحلية والوطنية و تقنيات الاتصالات وعولمة المعلومات .

٢- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات المغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفيا .

٣- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في أشكال العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل .

٤- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرجع أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى .

٥- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

٦- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشا وتكاملا بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

٧- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل .

توصيات المؤتمر

١. صياغة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة لما يجب أن يكون عليه العنصر البشرى العامل فى المنظمات الحكومية مستقبلا ، وبحيث تمثل هذه الرؤية أساساً إستراتيجيا لجميع عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية فى هذه المنظمات .

٢. قيام كل تقسيم تنظيمى منوط به إدارة العنصر البشرى بالمنظمة الحكومية بوضع إستراتيجية (خطة عامة) عن إدارة عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل فى ضوء الرؤية الإستراتيجية العامة، وبحيث تكون جزءا لايتجزأ من الخطة العامة للمنظمة

٣. التغيير الهيكلى للتقسيمات التنظيمية المنوط بها إدارة العنصر البشرى فى المنظمات الحكومية بما يعكس أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمفاهيم المعاصرة ، مع التأكيد على العناصر التالية :

أ. التخصص والتطور المعرفى فى مجالات عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية كمتطلب رئيسى لشغل وظائفها .

ب. تضمين بطاقات وصف وظائف إدارة الموارد البشرية بالواجبات والمسئوليات التى يجب أن يقوم بها شاغل كلا منها ومتطلبات شغلها .

ج. نشاط خاص لبحوث ودراسات الموارد البشرية العاملة فى المنظمة بهدف تطويرها والارتفاع المستمر لكفاءتها .

د. الإدارة التكنولوجية لتحسين الكفاءة التشغيلية لجميع عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية .

٠٤ قيام التقسيم التنظيمى المنوط به إدارة العنصر البشرى بالمنظمة الحكومية بإعداد نظام المسار الوظيفى وجداول إحلال للعاملين بها على مختلف مستوياتهم الوظيفية ، وربط ذلك بالبرامج التدريبية التخصصية والإدارية والقيادية التى يجب أن يجتازها العامل بنجاح ، ومتابعة ومراجعة ذلك بصورة مستمرة بما يحقق المرونة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية التى تعيشها المنظمة .

٠٥ تعميم معايير وضوابط جودة أداء العنصر البشرى فى المنظمات الحكومية ، فى ضوء المعايير المتفق عليها دولياً ، بحيث يمنح جائزة للأداء المتميز على اساس مدى توافر تلك المعايير فى العنصر البشرى وذلك تحقيقاً للميزة التنافسية بين المنظمات من حيث المحاور الأربعة الدولية (الكفاءة ، الجودة ، الإبداع ، رضاء العميل) .

٠٦ تطوير البرامج التدريبية التى تقدم للعاملين فى المنظمات الحكومية على مختلف مستوياتهم بحيث تتضمن الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية مثل : إدارة المعرفة ، إدارة رأس المال الفكرى ، الحكومة الإلكترونية ، إدارة الأداء .

٠٧ تصميم نظام جديد لتقييم أداء العاملين يركز على القياس الصحيح للمستوى الفعلى لمعارف ومهارات وقدرات وسلوكيات العاملين بما ينعكس بشكل إيجابى على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة بكفاءة وفاعلية .

٠٨ أهمية تبنى كليات الهندسة والحاسب الآلى برنامجاً عن معارف وتخصصات الحكومة الإلكترونية ضمن البرامج التى تقدمها فى الدراسات العليا لتخرج كوادر متخصصة فى مجالات وأنشطة الحكومة الإلكترونية .

٠٩ إمكانية الاستفادة من التجربة الرائدة لمصلحة الضرائب المصرية كقياس مرجعى عند صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فى مختلف عملياتها ووظائفها بالمنظمات الحكومية .